

## **ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Долгосрочное вложение капитала в персонал предприятия является неотъемлемой чертой успешно работающей компании в рыночной экономике. Инвестиции в «человеческий капитал» – составная часть издержек предприятия на персонал. Для современного этапа развития менеджмента характерен подход, рассматривающий наемных работников как важнейший ресурс организации, а не как источник затрат. В частности, обучение персонала рассматривается как инвестиционный проект.

Обучение сотрудников преследует две основные цели: 1) повышение результативности работников; 2) сохранение персонала, борьба с текучестью кадров. Обучение работников фирмы позволяет управлять развитием интеллектуальных и моторных навыков персонала, повышать компетентность работников. Как одна из форм мотивации, обучение направлено на выработку таких форм поведения сотрудников, которые бы способствовали достижению целей и задач предприятия.

Необходимыми условиями эффективности инвестиций в обучение являются: 1) знание руководством компании предмета и целей обучения своих сотрудников; 2) проявление интереса к успехам обучающихся. Критерием эффективности инвестиций в обучение персонала является наилучшее удовлетворение целей фирмы. Затраты на профессиональное обучение сегодня являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т. е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации. Помимо затрат на обучение на предприятии могут иметь место и другие капиталовложения в «человеческий капитал», прежде всего связанные с функционированием службы управления персоналом.

Методологические и методические основы оценки эффективности долгосрочных издержек на персонал в отечественной экономической литературе практически не разработаны. Актуальность таких материалов по-

выпадет при внедрении на предприятии стандартов ИСО 9000, предусматривающих не только сертификацию продукции, но и сертификацию системы управления на предприятии, в том числе и систему управления персоналом.

Методологической основой анализа и оценки инвестиционных издержек предприятия на персонал должно стать, как и для любого другого инвестиционного проекта, соотношение дисконтированных суммарных доходов и издержек. Методическое обеспечение анализа и оценки инвестиционных издержек в персонал должно содержать: этапы анализа и их содержание, показатели эффективности и их взаимосвязь, методы оценки значений показателей. Разработка инструментария экономической оценки мероприятий в системе управления персоналом – весьма трудоемкий и сложный процесс. В целях практического решения этих вопросов ниже излагаются направления анализа эффективности перехода предприятия на новый тип кадровой политики ориентированной на обучение и развитие карьеры своих работников.

Карьерно-ориентированная организация (КОО) – это предприятие, где создаются условия для продвижения, карьерного и профессионального роста сотрудников. В КОО существует определенный вид кадровых действий, которые определяют работу по планированию, развитию карьеры сотрудников как неперенный атрибут эффективности деятельности фирмы, ее корпоративной культуры. Эта работа требует: 1) хорошо поставленной оценки сотрудников; 2) выявления из них людей, способных расти по вертикали карьерной лестницы; 3) создание идеальных условий по овладению ими науки и искусства управления. Планирование карьеры подразумевает и поддержку альтернативы вертикальному карьерному росту – профессионального повышения своей квалификации («горизонтальное повышение»).

В КОО осуществляется выявление и развитие молодых сотрудников с лидерскими задатками, управленческим потенциалом. Эти сотрудники могут быть востребованы через несколько лет и их можно готовить с четким пониманием, какие стороны управленческих и профессиональных качеств и каким образом к тому времени можно сформировать. В карьерно-ориентированных компаниях осуществляется подготовка ближайшего резерва руководителей, что обуславливает необходимость планирования освобождения руководящих должностей. В КОО составляются программы практической и теоретической подготовки группы преемников. Практиче-

ская подготовка заключается в работе выбранных кандидатов дублерами руководителей во время отпуска, командировок последних, во время которой осуществляется отработка навыков планирования, организации и т. д. В КОО разрабатываются системы горизонтального передвижения – присвоение званий, категорий за добросовестный и творческий труд, дающий как моральное, так и материальное удовлетворение. Для таких предприятий характерна поддержка сотрудников в стремлении более глубоко узнать свою профессию – помочь в учебе, стажировках, защите диссертации. В г. Екатеринбурге к КОО можно отнести такие предприятия как «Объединенные машиностроительные заводы», «Машпром», ТД «Норд», «Патра» и др.

Инвестиционные издержки КОО включают:

1. Затраты на разработку программы оценки персонала фирмы, разработку критериев отбора кандидатов в кадровый резерв. Выделяют два вида резерва: резерв функционирования и резерв развития. В СТЦ, в заводских методических материалах определяется состав и структура кадрового резерва, порядок отбора в кадровый резерв (из числа новых сотрудников, по результатам аттестации персонала предприятия).

2. Затраты на разработку системы горизонтального продвижения.

3. Инвестиционные издержки на разработку программы «Подготовка кадрового резерва». Эти затраты варьируются в зависимости от привлечения консультантов со стороны, использования готовых методических материалов. При разработке раздела программы, посвященного внутрифирменному обучению, целесообразно использовать апробированные методические указания (аналитический доклад Европейской Туринской группы «Развитие сферы управления современной Европы», программу подготовки кадрового резерва, разработанную Российской Ассоциацией бизнес-образования).

Важной составляющей этой группы затрат являются издержки на обучение кадрового резерва. Эффективность затрат на обучение повышается, если каждый эшелон кадрового резерва обучается на своем уровне. Так, на уровне рабочих мест следует обучать эффективному поведению, умению работать в команде. Линейных руководителей следует обучать проблемному мышлению (например, анализу проблем повышения качества обслуживания клиентов). Топ-менеджеров – формированию методологии менеджмента, концептуальных схем профессиональной деятельности,

новым категориям (стратегия, риск, вероятность прогноза, оптимистический и пессимистический сценарий и т. д.).

Выбор формы обучения, адекватной задачам, решаемым при разработке кадрового резерва, способствует повышению эффективности затрат. При обучении кадрового резерва возможны следующие виды дополнительного образования: краткосрочные семинары в фирме (20–30 ч), краткосрочное повышение квалификации (72–144 ч), повышение квалификации (более 144 ч), профессиональная переподготовка (более 500ч), дополнительное к высшему образованию (более 1000 ч).

4. Затраты по оплате услуг консалтинговых фирм, привлекаемых к разработке и внедрению на предприятии программ по подготовке кадрового резерва.

Результаты от перехода предприятия на карьерно-ориентированную кадровую политику выражаются прежде всего в снижении текучести кадров, а, следовательно, в уменьшении текущих издержек на замещение работников, снижении текущих издержек на обучение и адаптацию новых работников.

Текущие издержки на замену работника состоят из затрат на увольнение работника, потерь из-за наличия вакантного места, затрат на найм нового работника. Затраты на увольнение работника определяются снижением производительности труда в период, предшествующий увольнению (5% от заработной платы в продолжении трех месяцев); временем, потерянным при обсуждении увольняемого (три часа уволившегося работника, три часа сотрудников); оформлением документов (полчаса канторского персонала).

Потери из-за наличия вакантного места обуславливаются упущенной выгодой из-за отсутствия работника (например, не подписан контракт, не заключен договор), оплатой сверхурочной работы сотрудников фирмы.

Затраты на найм нового работника включают стоимость объявления о вакансии в средствах массовой информации, комиссионные вознаграждения рекрутинговым фирмам, затраты на проверку рекомендаций (в процентах от заработной платы проверяющего), на собеседование (в процентах от заработной платы менеджера по персоналу), расходы на оформление личного дела.

В КОО имеет место снижение текущих затрат на обучение и адаптацию новых работников за счет широкого использования внутрифирменно-

го найма. Эти затраты обуславливаются временем менеджера по персоналу и линейного руководителя, проводящих ориентацию, инструктаж, обучение «под рабочее место»; снижением производительности труда «новичка» по сравнению с прежним работником (примерно 80% от нормативной в течение двух месяцев), затратами на исправление ошибок нового работника.

По оценкам экспертов, затраты на найм работника составляют 7–10% годового оклада рабочего, 18–30% годового оклада специалиста, 20% годового оклада менеджера.

Экономический эффект в КОО определяется в результате сопоставления положительных результатов (от снижения текучести кадров, использования внутрифирменного рынка труда, повышения производительности работников фирмы за счет усиления мотивации их трудовой деятельности) и инвестиционных издержек, связанными с проведением карьерно-ориентированной кадровой политики.

Дополнительными критериями эффективности инвестиционных издержек в персонал могут служить: срок окупаемости вложений в развитие персонала, прирост доходов предприятия за счет повышения качества персонала (например, от продажи объектов интеллектуальной собственности), экономия текущих расходов службы управления персоналом, снижение себестоимости продукции в результате повышения производительности труда, снижения брака, прогулов, простоев оборудования по вине работника и другие, определенные инвестором.